إدارة الجودة الشاملة

المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة

الوحدة الأولى : المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة

الأهداف:

بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً و بكفاءة بإذن الله على:

- أن يعرف الجودة.
- أن يبين علاقة تحسين الجودة بتحسن الإنتاجية
- أن يعرف تكاليف الجودة و يقسم عناصرها.
- أن يعرف إدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- أن يوضح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- أن يوضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن يعرف مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.

مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 %

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة: ثمان ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية والتمارين .

١-١ تمهيد

أمر الله جل في علاه الإنسان بعمارة الأرض واستخلفه فيها وحثه أن يحسن عمله ويتقنه وأن يبتغي به وجه الله وحده سواء كان عملاً دنيوياً أو أخروياً ورتب على ذلك الأجور العظيمة وضرب نفسه الكريمة جل وعلا مثالاً للإتقان فقال تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شئ) وجعل إحسان العمل من محابه فقال تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) . ولهذا كان البحث عن سبل إجادة العمل وإتقانه مطلباً إسلامياً شرعياً والحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق بها.

١-٢ تعريف الجودة

للجودة عدة تعريفات بحسب مدارس الجودة المختلفة ولكن يمكننا أن نجمع هذه التعريفات في تعريف واحد هو أن "الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية". أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها وتحقق رضاه حاضراً ومستقبلاً .وهنا نجد أن الزبون أو العميل هو الأساس في هذا التعريف وأن أي منشأة خدمية أو إنتاجية في القطاع الحكومي أو الخاص إذا أرادت أن تتبنى مفاهيم الجودة وتطبق أياً من أنظمتها وطرقها فإنه يلزمها أن تجعل رضا العميل وتحقيق احتياجاته محط اهتمامها وبؤرة عملياتها.

ويمكن تقسيم الجودة إلى ثلاثة أقسام :

١-جودة التصاميم: وهي درجة تحقيق مواصفات وتصاميم المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل
٢-جودة المنتج : وهي درجة تطابق المنتج أو الخدمة المقدمة لمواصفات التصميم.
٣-جودة المنشأة: وهي درجة الوعي بالجودة وثقافة السعي لإرضاء العملاء المترسخة في فكر موظفيها وعملياتها وأقسامها.

١-٣ عناصر الجودة

تختلف عناصر الجودة التي يطلبها أو يتوقعها العميل في المنتجات عنها في الخدمات ، ففي المنتجات نجد أن العميل يبحث عن العناصر التالية:

١- كفاءة الأداء.
٢- مطابقة المواصفات المطلوبة.
٣- الاعتمادية والموثوقية: وهي استمرارية أداء المنتج طوال فترة العمر الافتراضي.
٤- قابلية التحمل : متانة المنتج أمام ضغط العمل.
٥- سهولة الصيانة.
٦- الجمالية : مثل الشكل أو الصوت أو الطعم أو الرائحة.
٧- الخصائص والصفات المميزة للمنتج.
٨- سمعة المنتج من ناحية الجودة.

أما في مجال الخدمات فعناصر الجودة التي يطلبها العميل هي:

١- موثوقية الخدمة: استمرارية الجودة في الخدمة للمدة المتفق عليها.
٢- سرعة الاستجابة للعميل عند طلب الخدمة.
٣- توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.
٤- الثقة بإمكانيات وحرفية مقدم الخدمة وقدراته على الوفاء بالتزاماته.
٥- رعاية العملاء وحسن التعامل والبشاشة.
٦- الجمالية: في أماكن تقديم الخدمة ومظهر العاملين.

١-٤ تكاليف الجودة

مما لا شك فيه أنه لتطبيق أنظمة الجودة في أي منشأة تكاليف مادية تترتب على التخطيط والتصميم والتدريب والأجهزة والتقييم وخلاف ذلك ،كما أن لعدم تطبيق أنظمة الجودة تكاليف مادية تترتب على إعادة الأعمال والهدر في الموارد وتضرر سمعة المنشأة وخسارة عملائها وغير ذلك، غير أن تكاليف عدم تطبيق الجودة تفوق بكثير تكاليف الالتزام بالجودة وتطبيق أنظمتها. كما أن المردود

المادي الناتج عن تطبيق أنظمة الجودة مثل كسب العملاء والمساهمين وزيادة الأرباح والحصة السوقية والسمعة الإيجابية يفوق بكثير تكاليف تطبيق أنظمة الجودة.

١-٥ أقسام تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين: (راجع الشكل ١- ١ في الصفحة التالية)

١- **تكاليف ناتجة عن الالتزام بالجودة**: حيث إن الالتزام بالجودة وتبنيها في أعمال المنشأة له تكاليف مادية تتضمن:

أ- **تكاليف الوقاية**: وهي التكاليف المترتبة على التخطيط والتصميم والتدريب والتجهيزات لمنع حدوث الأخطاء ابتداء أو معالجة الأسباب الجذرية لها لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلاً.

تمرين: اذكر مثالاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

ب- **تكاليف التقييم**: وهي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق والاختبار والمراجعة والتقييم للمنتجات والخدمات بهدف تحسينها وتطويرها.

تمرين: اذكر مثالاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

٢- **تكاليف ناتجة عن عدم الالتزام بالجودة** وتتضمن التكاليف التالية:

أ- **تكاليف الإخفاق الداخلي**: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات داخل المنشأة وقبل خروجها للمستفيدين من المستهلكين أو العملاء.
تمرين : اذكر مثالاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

ب- **تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات بعد خروجها من المنشأة ووصولها لأيدي المستهلكين أو العملاء.**
تمرين: اذكر مثالاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

الشكل ١- ١: أقسام تكاليف الجودة

- تكاليف الجودة
  - تكاليف الالتزام بالجودة
    - تكاليف التقييم
    - تكاليف الوقاية
  - تكاليف عدم الالتزام بالجودة
    - تكاليف الاخفاق الداخلي
    - تكاليف الاخفاق الخارجي

١-٦ تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

١-٧ الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

من التعريف السابق لإدارة الجودة الشاملة نستنتج ملامحها الرئيسية التالية:

١- أنها تشمل جميع إدارات وأنشطة المنشأة.
٢- أنها تهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات المؤثرة في الجودة بالمنشأة.
٣- أنها تعتمد على تفهم واقتناع ومشاركة جميع العاملين.
٤- أنها تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفز الداخلي للإتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
٥- أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.
٦- أنها تقوم على المشاركة والمساندة والتواصل الإيجابي بين مستويات المنشأة المختلفة.
٧- أنها تعتمد على الاتصال الأفقي بين إدارات المنشأة وفرق العمل وتقلص الحاجة إلى الاتصال العمودي.
٨- أنها تحول السياسات الاستراتيجية للإدارة من منهجية اكتشاف وتصحيح الخطأ إلى منهجية الوقاية من الخطأ باكتشاف الأسباب الجذرية له وتصحيحها لمنع وقوع الخطأ مرة أخرى أو الوقاية منه ابتداءً.

١-٨ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تتعدد المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة بتعدد المدارس الفكرية لعلماء الجودة ومنظريها فمنهم من جعلها ثمانية مبادئ مثل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ومنهم من جعلها أقل ومنهم من جعلها أربعة عشر أو أكثر. وسنقتصر في دراستنا هنا على المبادئ الأساسية الستة التالية:

١- القيادة.
٢- التخطيط الإستراتيجي.
٣- التركيز على العميل.
٤- التركيز على الموارد البشرية.
٥- العلاقة مع الشركاء والموردين.
٦- التحسين المستمر.

وسيتم شرح كل من هذه المبادئ بالتفصيل في الوحدات القادمة.

١-٩ فوائد إدارة الجودة الشاملة

ازداد اهتمام الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال الصناعي والخدمي نتيجة لاحتدام المنافسة بينها لزيادة حصتها في الأسواق المحلية أو العالمية وخاصة بعد دخول المملكة العربية السعودية عضواً في منظمة التجارة العالمية. ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الكثير من الفوائد ومنها:

١- تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال واستهلاك الموارد.
٢- كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المنشأة.
٣- تحسين سمعة المنشأة وصورتها في داخل وخارج المنشأة.
٤- زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين بنتائج المنشأة.
٥- تقوية انتماء وولاء العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاح المنشأة.
٦- تحسين كفاءة وفعالية الأداء للأفراد والإدارات والعمليات داخل المنشأة.

والمقصود بالفعالية الحصول على النتائج المرغوبة والمخطط لها، أما الكفاءة فهي تنفيذ الأعمال بأقل قدر من الموارد (البشرية – و المادية – و الوقت).

١-١٠ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

بدأت أولى تطبيقات الجودة في بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي حيث كانت الجودة تتمثل في فحص المنتج النهائي قبل بيعه للزبون للتأكد من عدم وجود عيوب تصنيعية ومن ثم إتلاف المنتجات المعيبة أو إعادة إصلاحها إن أمكن .

ولقد ظهرت أولى أدبيات الجودة في العشرينات من القرن الماضي على يد العالم والتر شيوهارت بإصداره عدداً من الكتب مثل كتابه (الضبط الاقتصادي لجودة المنتج المصنع) كما طور خرائط المراقبة (Control Charts) والتي تستخدم أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استفحالها وخروجها كمنتجات معيبة وهو ما يسمى ضبط الجودة. وفي الخمسينات الميلادية نادى العالم الإحصائي وليام ديمنغ باستخدام المراقبة الإحصائية للعمليات الإنتاجية للتحقق من جودة الإنتاج وعرض أفكاره ومقترحاته لتحسين وضمان الجودة على كثير من الشركات الأمريكية ولم يجد آذاناً صاغية بسبب هيمنة المنتجات الأمريكية على السوق العالمي وعدم وجود منافسين لها بعد الحرب العالمية الثانية.

سمعت جمعية العلوم والهندسة اليابانية (JUSE) بمقترحات ديمنغ لتحسين الجودة فدعته لزيارة اليابان وهناك مكث ثلاثين عاماً ينشر آراءه ومقترحاته وتبنت الشركات اليابانية نظرياته وتتلمذ على يديه الكثير من علماء الجودة اليابانيين كما استقطبت اليابان مجموعة أخرى من علماء الجودة الأمريكيين من أمثال جوران وفيغنبوم. وهناك نشأت بعض تطبيقات إدارة الجودة عبر التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل والتأكيد على أن رضا العميل هو العامل الأهم في عمليات تحسين الجودة كما طورت أدوات الجودة لتحسين العمليات مثل مخطط عظم السمكة للعالم الياباني إيشيكاوا وحلقات الجودة وغيرها.

بعد ذلك تبلورت نظريات إدارة الجودة الشاملة على أيدي العلماء ديمنغ وجوران وفيغنبوم وغيرهم كفلسفة ومنهجية للتحسين المستمر والشامل، تحكم أداء جميع أقسام وعمليات وأفراد المنشأة وتتبع من ذواتهم ومن ثقافة المنشأة ونظمها الداخلية.

وعبر التطبيق الناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، استطاعت المنتجات اليابانية أن تغزو السوق الأمريكية وتتفوق على المنتجات الأمريكية في عقر دارها. وعرفاناً بالجميل أصدرت اليابان جائزة عالمية سنوية للجودة سمتها جائزة ديمنغ هي أعلى جائزة للجودة في اليابان لأفضل الشركات والمؤسسات في تطبيقات الجودة.

بعد بروز المنتجات اليابانية وتفوقها وهيمنتها على الأسواق، زاد الاهتمام العالمي بتطبيقات الجودة وبدأت الشركات والمؤسسات تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وأقامت كثير من الدول جوائز وطنية للجودة ومن أهمها دولياً جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية والجائزة الأوروبية للجودة وجائزة ديمنغ اليابانية . ومن الجوائز العربية جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي للجودة.

١-١١ الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

ضبط الجودة هو الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استفحالها وخروجها كمنتجات معيبة.

أما ضمان الجودة فيشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات الإضافية التي تؤدي إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة مثل توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية.

بينما إدارة الجودة تشمل كل ذلك بالإضافة إلى العناية بتحديد متطلبات العملاء والتحسين المستمر للجودة لإرضائهم.

وتأتي إدارة الجودة الشاملة كمنهجية شمولية لتحسين أداء وفعالية المنشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة مع ربط كل عمليات التحسين بمتطلبات واحتياجات العملاء والحرص على إرضائهم بل وتجاوز توقعاتهم وقياس ذلك باستمرار ويمكن توضيح ذلك بصورة أفضل في الشكل (١- ٢)

الشكل ١- ٢ : الفرق بين ضبط وضمان وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

١-١٢ الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

تركز الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية وعلى الاتصال الرأسي والرقابة على الموظفين بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على العمليات. والمقصود بالعمليات هو: خطوات العمل أو الأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيدين.

ويبين الجدول (١- ١) أهم الفروق في منهجية التفكير لدى المدير في منشأة تطبق الإدارة التقليدية والمدير في منشأة تطبق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول ١- ١: مقارنة بين منهجية التفكير لدى المدير في الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

	المدير في الإدارة التقليدية	المدير في إدارة الجودة الشاملة
١	المشكلة تكمن في الموظفين	المشكلة تكمن في العمليات
٢	أصلح الأخطاء	أتعرف على الأسباب التي أدت إلى الأخطاء
٣	أركز على أداء عملي	أتعاون في إنهاء الأعمال مع كافة الإدارات المعنية
٤	أتعرف على طبيعة عملي	أتعرف على أثر عملي على مجموع العمليات
٥	أقيم الأفراد	أقيم العمليات
٦	أغير الأشخاص لتحسين العمل	أغير العمليات لتحسين العمل
٧	أستطيع دوماً أن أجد موظفاً أفضل	أستطيع دوماً أن أحسن العملية
٨	أحفز الموظفين لإنجاز العمل	أزيل العقبات والعراقيل من أمام الموظفين
٩	أراقب وأضبط الموظفين	أطور وأمكن الموظفين
١٠	أركز على إنجاز الأعمال	أركز على إرضاء العملاء

مثال على الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في العنصرين رقم (١) و(٢) من الجدول:

يكتشف المدير التنفيذي في شركة ما أنه لم يتم إعطاء الموظف الجديد سعيد دورة تعريفية عن الشركة وأعمالها أو تعريفه بأنظمة الشركة ولوائحها كما لم يتم أخذه في جولة على مرافق المنشأة. إن التصرف في المنهجية التقليدية للإدارة هو توبيخ مدير شئون الموظفين وإصلاح هذا الخطأ بأن يتم استدعاء الموظف سعيد من القسم وتقديم الدورة التعريفية له وأخذه في جولة على مرافق الشركة بينما تهتم إدارة

الجودة الشاملة بالبحث عن الأسباب الجذرية لهذا الخطأ وحلها مثل اكتشاف عدم وجود عمليات موثقة لإجراءات استقبال وتوجيه الموظف الجديد وعدم وجود نموذج يحتوي على قائمة تؤكد على كافة الخطوات والأنشطة الموجهة له موقع من قبل المعنيين بكل خطوة فيه.

تمرين : اكتب مثالاً واحداً لتوضيح **الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة** في بقية العناصر الموجودة في الجدول (١- ١).

١-١٣ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١- التزام قيادة المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومشاركتها الكاملة.
٢- إنشاء المجلس الأعلى للجودة بالمنشأة ليشرف على التخطيط لمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة التنفيذ وتسهيل أعمال فرق تحسين العمليات وتذليل العقبات.
٣- تعيين مدير الجودة المسئول عن إدارة المشروع والذي ينبغي أن يكون على دراية وخبرة بنظم إدارة الجودة ومنهجياتها وأن يتصف بمهارات القيادة والاتصال الفعال.
٤- نشر ثقافة الجودة والتوعية بمنهجيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٥- دراسة المنشأة وتحليل الفجوة والقصور في أنظمتها بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة.
٦- اختيار فرق تحسين العمليات وتدريبها على أدوات الجودة وطرق تحسين العمليات.
٧- البدء في تطبيق نظام التحسين المستمر للعمليات.

وسندرس في الوحدة السابعة نظام تحسين العمليات وعمل فرق التحسين بتفصيل أوسع

ملخص الوحدة

١- الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية.

٢- إن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة يؤدي إلى تقليل الهدر في ساعات العمل وتكاليف الإنتاج مما يؤدي بدوره إلى إنتاجية أكبر ووضع تنافسي أفضل في السوق.

٣- تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين تكاليف الالتزام بالجودة وهي تكاليف الوقاية و التقييم، و تكاليف عدم الالتزام بالجودة وهي تكاليف الإخفاق الداخلي و الإخفاق الخارجي.

٤- إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة .

٥- من الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة هي أنها تشمل جميع إدارات وأنشطة المنشأة ، و تهدف إلى التحسين المستمر ، و تعتمد على مشاركة جميع العاملين ، و تنمي الرقابة الذاتية للموظفين ، و تقوم على المشاركة والمساندة بين مستويات المنشأة المختلفة، و تعتمد على الاتصال الأفقي بين إدارات المنشأة ، و تحول سياسات الاستراتيجية للإدارة من منهجية اكتشاف وتصحيح الخطأ إلى منهجية الوقاية من الخطأ .

٦- المبادئ الأساسية للجودة هي : القيادة ، و التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية ، والشركاء والموردين ، و المعلومات والتحليل ، و التركيز على العميل ، و التحسين المستمر للعمليات.

٧- من فوائد إدارة الجودة الشاملة : تقليل تكاليف الإنتاج و الحد من والهدر ، و تحسن كفاءة وفعالية الأداء ، وكسب رضا العملاء ، و تحسين سمعة المنشأة ، و زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين ، و تقوية انتماء وولاء العاملين .

تدريبات

(١) ضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة و علامة (✗) أمام الإجابة المخطئة:

(أ) المنتجات الأعلى سعراً هي الأفضل جودةً . ( )

(ب) رضا العميل هو الهدف الأهم من تطبيق الجودة. ( )

(ج) الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وليس الإدارة العليا فقط . ( )

(د) تكاليف عدم الالتزام بالجودة هي تكاليف فشل المنتجات لدى العملاء. ( )

(هـ) ضمان الجودة يختلف عن ضبط الجودة. ( )

(٢) أكمل الفراغات:

(أ) الجودة هي ملاءمة ....، وتحقيق ....

(ب) إدارة الجودة الشاملة تتطلب إشراك .... ، والتحسين .بصفة ....

(ج) تكاليف الجودة تتمثل في تكاليف ....، و تكاليف ....

(د) تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى الاتصال ....أكثر من الحاجة إلى ....

(هـ) من مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة ....و ....و.................

(٣) اختر الإجابة الصحيحة و ضع علامة (✓) أمامها علماً بأن هناك إجابة واحدة صحيحة فقط:

(أ) من تكاليف الجودة:

١- تكاليف الوقاية. ( ) ٢- تكاليف الشراء. ( )

٣- تكاليف التخزين. ( ) ٤- تكاليف التعبئة. ( )

(ب) أهم هدف لتطبيق الجودة هو كسب :

١- رضا البائع. ( ) ٢- رضا المساهم. ( )

٣- رضا العميل. ( ) ٤- رضا الموظف. ( )

(ج) من مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

١- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية. ( ) ٢- الاستعانة بالخبراء والمستشارين. ( )

٣- إقناع العملاء بأهميتها وفوائدها. ( ) ٤- التحسين المستمر للعمليات. ( )

(د) من ملامح إدارة الجودة الشاملة:

١- الاتصال الأفقي المستمر. ( ) ٢- الحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠. ( )

٣- تطبيق الإدارة بالأهداف . ( ) ٤- مراقبة أداء العاملين وإنتاجيتهم. ( )

(هـ) من أبرز علماء ومنظري إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث :

١- ديمنغ ( ) ٢- آينشتاين ( )

٣- جاك ويلش ( ) ٤- جوردان ( )

(٤) اذكر أمثلة من الواقع على ما يلي:

أ- الفهم الخاطئ لمعنى الجودة عند كثير من الناس.

ب- تكاليف الوقاية من الأخطاء والعيوب.

ج- تكاليف الإخفاق والفشل الخارجي.

د- نجاح منشأة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(٥) رتب حسب التسلسل التاريخي لنظم ومناهج الجودة التالية :

١- ضبط الجودة.

٢- إدارة الجودة الشاملة.

٣-ضمان الجودة.

٤-التفتيش والفحص النهائي للمنتجات.

(٦) عرف ما يلي :

(أ) الجودة. (ب) ضبط الجودة. (ج) إدارة الجودة الشاملة

(٧) اذكر أهم الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ؟

حلقة نقاش

ناقش مع مدربك التعريف التالي للجودة من وجهة نظر العميل :

الجودة هي ملائمة المنتج للغرض من استعماله فلا ينبغي أن يشتري العميل منتجاً مواصفاته أقل من احتياجه واستخدامه وكذلك لا ينبغي أن يشتري منتجاً مواصفاته أكثر من حاجته فلا ينتفع بها برغم دفعه لثمنها.

١- اذكر أمثلة من إساءة فهم الكثير من الناس لمعنى الجودة في العبارة السابقة ؟

٢- ما أثر عدم الوعي بمفهوم الجودة في النمط الاستهلاكي عند الناس ؟